

HOITOTYÖN JOHTAJA TALOUSJOHTAMISEN OSAAJANA

Lehtonen Tinka

2590314

Kandidaatintutkielma, 352114A

Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen
tutkimusyksikkö

Hoitotiede

Oulun yliopisto

Huhtikuu 2019

Oulun yliopisto
LTK, Hoitotieteen ja Terveystieteiden tutkimusyksikkö/hoitotiede

TIIVISTELMÄ

Lehtonen Tinka:

Hoitotyön johtaja talousjohtamisen
osaajana
Kandidaatintutkielma: 23
sivua, 1 liite
Huhtikuu 2019

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvata talousjohtamisen näkymistä hoitotyön johtajien työssä. Tutkielman tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa, jota voidaan myöhemmin käyttää apuna hoitotyön johtajan työnkuvan ymmärtämisessä ja koulutuksen kehittämisessä.

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku toteutettiin keväällä 2019. Tietokannoiksi valikoitui kansainväliset Cinahl(EBSCO) ja Scopus sekä suomalainen Medic. Ennalta määriteltyjen mukaanotto- ja poissulkukriteerien avulla kirjallisuuskatsaukseen valikoitui lopulta kuusi kansainvälistä, alkuperäistä tutkimusartikkelia. Artikkelit on julkaistu vertaisarvioituissa lehdissä vuosina 2012-2018, tarjoten tuoretta tutkimustietoa. Aineiston analysointiin käytettiin kuvailevaa luokittelua.

Tutkielmassa talousjohtaminen nimettiin yhdeksi tärkeimmistä hoitotyön johtajan osaamisalueista. Hyvällä talousjohtamisella voitiin tuottaa taloudellisten hyötyjen lisäksi epäsuoria hallinnollisia hyötyjä, kuten aloitteellisuuden ja positiivisuuden lisääntymistä. Talousjohtamisen osaamisessa oli nähtävissä eroja eri työpaikkojen ja -tehtävien välillä, mutta muutoksissa oleva sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä luo paineita kaikkialle.

Hoitotyön johtajilla oli nähtävissä selkeä tarve talousjohtamisen koulutukselle ja suosituksena linjattiinkin nykyisille ja tuleville hoitotyön johtajille lisättäväksi talouden koulutusta eri muodoissa, kuten ylemmän asteen koulutusohjelmien opetussisältöön, työpaikan sisäisiin koulutuksiin, epäviralliseen opetukseen sekä mentorointiin.

Avainsanat: hoitotyön johtajat, talous, koulutus

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 TYÖN TEOREETTINEN TAUSTA	3
2.1 Hoitotyön johtaminen	3
2.2 Hoitotyön johtajan tehtävät ja osaaminen	4
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS	6
4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS	7
4.1 Aineiston hakuprosessi	7
4.2 Aineiston analyysi	11
5 TULOKSET	12
5.1 Aineiston kuvaus	12
5.2 Hoitotyön johtajien talousjohtamisen osaaminen	13
5.3 Hoitotyön johtajien itsearviointi omasta talousjohtamisen osaamisesta	14
5.4 Hoitotyön johtajien talousjohtamisen koulutuksen ja tuen tarve	14
6 POHDINTA	17
6.1 Tutkimuksen luotettavuus	19
6.2 Jatkotutkimushaasteet	20
LÄHTEET	
LIITE 1	

1 JOHDANTO

Suomalaisen hyvinvointimallin pääpilarina on jokaisen ihmisen tasavertainen oikeus sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin. Ennaltaehkäisevä, tasavertainen perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido sekä ympäristöterveydenhuolto ovat olennainen osa sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Terveyspalveluiden sisältöä, saatavuutta ja laatua on kehitetty johdonmukaisesti vuosikymmenien ajan. Valmisteilla ollut toimeenpano maakunta- ja sote -uudistuksesta on päättynyt edellisellä hallituskaudella, mutta sosiaali- ja terveydenhuollossa vallitsevat haasteet eivät ole kuitenkaan hävinneet: palveluiden saatavuus ja yhteensovittaminen tuottavat ongelmia, kustannukset ovat kasvusuuntaiset ja väestö vanhenee. Sosiaali- ja terveysministeriö painottaakin sote- palveluiden uudistamisen olevan välttämätöntä ihmisten perusoikeuksien ja palveluiden yhdenvertaisuuden takaamiseksi. Suomen perustuslaki toteaa, että julkisen vallan tulee turvata jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveysterveystoimet sekä edistää väestön terveyttä. (Varhila 2019, Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.)

On arvioitu, että vuonna 2022 suomalaisista on 65% vanhuksia ja lapsia, joita loput 35% väestöstä elättää. Uudenlaisia työtapoja ja sosiaalisia innovaatioita tarvitaan, jotta terveydenhuoltoa pystytään edelleen pyörittämään. Rahoituksen määrä ja käyttötavat, henkilöstön riittävyys ja osaaminen puhuttavat ihmisiä. Terveyspalveluiden johtajat ovat vastuussa paljosta, myös työhyvinvoinnin ja innovaatioiden edistäjinä. Käytettävissä olevia voimavaroja täytyy oppia käyttämään ja kohdentamaan järkevästi. (Sitra & Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, Saarinen ym. 2015.)

Hoitotyön johtajien rooli on tunnistettu erityisen tärkeäksi, sillä kyseessä on tehokkaan ja korkeatasoisen hoitotyön varmistaminen. Hoitotyön johtaja on vastuussa laadusta, turvallisuudesta, tyytyväisyydestä sekä taloudellisesta suorituskyvystä, samalla varmistaen lainsäädännöllisen vaatimusten mukaan toimiminen. Työnkuvaan kuuluu lisäksi talousjohtaminen, henkilöstöresursseista huolehtiminen, suorituskyvyn parantaminen, kattava hahmotuskyky, teknologian hyväksikäyttö sekä strateginen suunnittelu.

(Chase 2010.) Hoitotyön johtajalla on erityinen merkitys sellaisen ammatillisen kulttuurin luomisessa, jossa osaavista työntekijöistä pidetään kiinni ja kohdellaan arvostuksella. Päivittäisten tehtävien lisäksi hoitotyön johtajia tarvitaan johtamaan muutosta. (Nurse Manager Leadership Partnership 2006, Chase 2010.)

Taloudelliset paineet ja muuttuva terveydenhuolto ovat johtaneet siihen, että talousjohtaminen on tullut osaksi jokaisen hoitotyön johtajan työnkuvaa. Varmistaakseen paikkansa tulevaisuuden strategisessa päätöksenteossa ja säilyttääkseen vaikutusvaltaisen äänensä, tulee hoitotyön johtajien omata myös talousjohtamisen osaamista. Vaikka hoitotyön johtajilla saattaa olla perustietoja budjetoinnin, talouden ja henkilöstön hallintaan, tulevaisuus tulee vaatimaan heiltä laajempaa osaamista ja osallistumista keskusteluun taloudesta. Jotta hoitotyön johtajien on mahdollista saada oppia alansa talousjohtamiseen, vaatii se ensin työnkuvan ja sen sisällön ymmärtämistä. (Muller & Karsten 2012.) Tieteellistä tarvetta aiheen tutkimukselle siis löytyy.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata talousjohtamisen näkymistä hoitotyön johtajien työssä. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jota voidaan myöhemmin käyttää apuna hoitotyön johtajan työnkuvan ymmärtämisessä ja koulutuksen kehittämisessä. Aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että hoitotyön johtajat kehittyvät ja kehittävät johtamisen taitojaan sekä sopeutuvat uusiin ajattelumalleihin (Carney 2009).

2 TYÖN TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Hoitotyön johtaminen

Terveystenhoitolaissa on säädetty, että hoitotyön toimintayksiköiden johtamisen tulee sisältää moniammatillista asiantuntemusta, jolla tuetaan laadukkaan ja turvallisen hoidon kokonaisuutta, moniammatillista yhteistyötä sekä hoito- ja toimintatapojen kehittämistä. (Terveystenhoitolaki 1326/2010.)

Hoitotyön johtaminen luo edellytykset potilas- ja asiakaskeskeiselle, vaikuttavalle sekä laadukkaalle hoitotyölle. Sen puute voi näkyä potilaiden ja asiakkaiden huonona kohteluna, hoitovirheinä, huonontuneena hoidon laatuna, korkeina kustannuksina, henkilöstön työssä viihtymättömyytenä sekä alalta poistumisena. Hoitotyön johtamiseen kuuluu myös riittävistä voimavaroista huolehtiminen, joka osaltaan edistää henkilöstön saatavuutta, kehittymistä sekä työhyvinvointia. Koulutetun henkilöstön pysyvyydestä huolehtiminen takaa laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut väestölle myös tulevaisuudessa. (Pölkki & Häggman-Laitila 2015, Vesterinen ym. 2014.)

Hoitotyön johtajia työskentelee strategisessa johdossa, keskipohdossa sekä esimiestyössä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköissä. Työnimikkeenä hoitotyön johtajalla voi olla hallintoylihoitaja, johtava ylihoitaja, ylihoitaja, osastonjohtaja, apulaisosastonjohtaja sekä moni muu vastaava nimeke. (STM 2009, Sillanpää 2017.) Johtamisosaamisen painopiste vaihtelee eri työnkuvan sekä organisaatiotason mukaisesti. Hoitotyön johtajalta tulisi edellyttää vähintään ylempää ammattikorkeakoulututkintoa tai yliopistollista tutkintoa sekä riittävää johtamiskoulutusta. Näyttöön perustuvan käytännön toteuttaminen sekä substanssiosaaminen korostuvat sen mukaan, mitä lähempänä potilashoitoa hoitotyön johtaja toimii. (STM 2009.)

Hoitotyön johtajan pätevyys koostuu hoitotyön ja johtamisen teoriaosaamisesta, alan käytännön kokemuksesta, tutkitun tiedon tuntemisesta ja hyödyntämisestä sekä yleisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmien tuntemisesta. Uudistuvat rakenteet tulevat edellyttämään tiivistä vuoropuhelua eri tahojen

välillä ja hoitotyön johtajien on välttämätöntä hyödyntää moniammatillista osaamistaan, mikä on sosiaali- ja terveydenhuollossa keskeistä. (Pölkki & Häggman-Laitila 2015, Vesterinen ym. 2014.)

2.2 Hoitotyön johtajan tehtävät ja osaaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden onnistuneeseen kokonaisjohtamiseen kuuluu olennaisena osana hoitotyön johtaminen. Hoitotyön johtajan tulee osallistua toimialueensa toiminnan strategian luomiseen sekä suunnata vastuualueensa toiminta sen mukaiseksi. Tärkeänä osana työnkuvaa on myös vastuualueen toiminnan, talouden sekä henkilöstöhallinnon kehittäminen sekä riittävistä aineellisista ja aineettomista voimavaroista huolehtiminen. (Fennimore & Wolf 2011, STM 2009.)

Akavan sairaanhoitajat & Taja ry (2016) nimeävät hoitotyön johtajan tehtävän olevan asiakaskeskeisten ja sujuvien sote-palveluiden johtaminen sekä työyhteisöjen ja niiden toimintaprosessien kehittämistä. Hoitotyön johtajan tulee johtaa hoitotyötä, jossa koko työyhteisö on hyvinvoivaa ja ihmisiä kohdellaan hyvin. Heidän tulee myös varmistaa kokonaisvaltaisen ja laadukkaan hoitotyön toteutuminen sekä luoda edellytykset hoitotyön näyttöön perustuvalla asiantuntijuudelle. Tavoitteena on luoda työyhteisöjä, joiden työpaikat ovat kiinnostavia ja kilpailukykyisiä. Samoja asioita painottaa Amerikan hoitotyön johtajien järjestö AONE (2015), joko toteaa hoitotyön johtajan tehtävänkuvan koostuvan viestinnästä ja suhteiden rakentamisesta, terveydenhuollon ympäristön tuntemisesta, johtajuudesta, liiketoimintataidoista sekä toimintaperiaatteiden ymmärtämisestä.

Talousjohtamisen alle voidaan ajatella kuuluvan vuotuisten talousarvioiden kehittäminen ja hallinnointi sekä pitkän aikavälin investointisuunnitelman ideointi. Budjetin tulee perustua todellisiin väestön palvelutarpeisiin ja organisaation toimintaperiaatteisiin. Hoitotyön johtaja tuo terveydenhuollon organisaatioihin liiketoimintamalleja ja soveltaa sinne yleisiä taloustieteen perusajatuksia. Myös tilinpäätösten tulkinta, taloudellisten resurssien hallinta sekä

toimivien maksujärjestelmien käytöstä huolehtiminen kuuluu hoitotyön talousjohtamiseen. Hoitotyön johtaja toimii myös esimerkkinä ja opettajana muille tiimin jäsenille sekä osallistuu yleisiin neuvotteluihin lääkäreiden ja muiden palvelutarjoajien rinnalla. (Honkalampi 2009, AONE 2015.) Tämän päivän ja tulevaisuuden hoitotyön johtajilla on keskeinen rooli alati muuttavassa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä (Zori & Morrison 2009).

Monet sairaalat ovat korvanneet hoitotyön johtajat yleisjohtajilla, jolloin hoitotyön asiantuntijuus jää yhtälöstä pois. Uusi johtaja ei välttämättä ymmärrä hoitotyöntekijöiden eikä potilaiden todellista arkea. Mikäli lähiesimiehelläkään ei ole osaamista hoitotyöhön, voi potilasturvallisuus vaarantua. Sairaanhoitajaliitto vaatiikin, että maakunnan hallintäsääntöön kirjattaisiin selkeästi, että kaikille organisaation tasoille tulee varmistaa toimiva hoitotyön johto. (Hankonen 2018.)

Suomessa hoitotyön johtajilla on suuri merkitys potilaiden hyvinvoinnille sekä yli 300 000 hoitotyöntekijälle. Alalta lähtemisen prosentti on suuri ja yli neljäsosa tuoreista sairaanhoitajista harkitsee alan vaihtamista. (Hankonen 2018.) Ammatinvalinnassa hoitotyö on myös menettänyt viehätystään erityisesti nuorien joukossa (Drury, Francis & Chapman 2009). Asia on ajankohtainen ja vaatii toimenpiteitä, sillä työ- ja elinkeinoministeriö (2019) listaa terveys- ja sosiaalialan ammattien täyttävän puolet pula-ammattien kärkisijoista ja numeroiden olevan kasvussa.

On selvää, että hoitotyön johtajan rooli on monimutkainen ja vaativa. Hoitotyön johtajilta vaaditaan paljon ja usein odotukset ovat jopa epärealistisen korkeat. Tämä lisää hoitotyön johtajien stressiä, joka voi aiheuttaa ongelmia niin omassa jaksamisessa kuin työympäristönkin hyvinvoinnissa. (McCallin & Frankson 2010, Shirey ym. 2010) Tulevaisuutta ajatellen voikin olla tarpeellista, että hoitotyön johtajien rooli ja työnkuva käydään läpi uudelleen, painottaen tarpeellisen koulutuksen lisäämistä. (McCallin & Frankson 2010, Sherman & Pross 2010).

3 TUTKIMUKSET TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän tutkielman tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla kuvata talousjohtamisen näkymistä hoitotyön johtajien työssä. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää hoitotyön johtajan työnkuvan ymmärtämisessä ja koulutuksen kehittämisessä.

Tutkimuskysymys:

Kuinka talousjohtaminen näkyy hoitotyön johtajien työssä?

4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on näyttää, miten aihetta on jo tutkittu, ja mistä näkökulmista (Hirsjärvi ym. 2013). Kirjallisuushaku ja aineiston valinta on kirjallisuuskatsauksen toinen vaihe ja se sisältää varsinaisten hakujen suorittamisen sekä relevantin kirjallisuuden valinnan. Tietokantahakuja varten tarvitaan soveltuvat hakusanat sekä hakulausekkeet. (Stolt ym. 2016.)

4.1 Aineiston hakuprosessi

Kirjallisuuskatsaus lähtee käyntiin sopivien hakusanojen selvittämisellä ja hakulausekkeiden muodostamisella (Stolt ym. 2016). Hakusanoja lähdettiin etsimään tekemällä kokeiluhakuja. Hakusanoina käytettiin hoitotyön johtaja, rooli ja osaaminen eri muunnoksina sekä niiden englanninkielisiä vastineita. Hakusanat yhdistettiin hakulausekkeiksi tietokannoittain Boolean operaattoreilla AND ja OR taulukossa 1 esitetyllä tavalla. Hakumuoto osoittautui onnistuneeksi ja tarjosi kirjallisuuskatsaukseen sopivia tutkimusartikkeleita. Käytettäviksi tietokannoiksi valikoituivat kansainväliset tietokannat Cinahl(EBSCO), Scopus sekä kotimainen viitetietokanta Medic. Kokonaisuudessaan tiedonhaku oli haastava, mutta palkitseva prosessi ja vei tutkijalta aikaa noin viisi työpäivää.

Hakustrategiaan kuuluu olennaisesti mukaanotto- ja poissulkukriteerien muodostaminen, joka osaltaan helpottaa relevantin kirjallisuuden tunnistamisessa (Stolt ym. 2016). Julkaisuvuosi rajattiin välille 2009-2019, sillä käyttöön haluttiin saada mahdollisimman laajasti ajankohtaista tutkimustietoa. Mukaan otettavien artikkelien tuli vastata tutkimuskysymykseen ja kielen olla joko suomen- tai englanninkielinen tutkijan kielitaidon vuoksi. Valittujen artikkelien tuli olla tieteellisessä lehdessä julkaistuja tutkimusartikkeleita, ja lehtien tieteellisyys ja vertaisarviointi tarkistettiin jokaisen artikkelijulkaisun osalta. Kaikissa tietokannoissa hakutulosta peilattiin mukaanotto- ja poissulkukriteereihin otsikko-, tiivistelmä- ja kokotekstitasolla. Kokotekstit tuli olla löydettävissä

maksutta joko käytettävissä olevien tietokantojen, Oulun yliopiston kirjaston palveluiden tai Google Scholar-palvelun kautta. Mikäli kokotekstiä ei ollut löydettävissä ilmaiseksi edellä mainituista lähteistä poissuljettiin artikkeli kirjallisuuskatsauksesta. Taulukossa 2. näkyy kirjallisuuskatsauksessa käytetyt artikkelien mukaanotto- ja poissulkukriteerit.

Taulukko 1. Käytetyt hakusanat ja -lausekkeet tietokannoittain.

Tietokanta	Hakusanat
Cinahl (EBSCO)	task OR assignment OR role OR competence
	nurs*
	leader OR administra*
Scopus	task OR assignment OR role OR competence
	"nurs* manager" OR "nurs* leader" OR "nurs* administra" OR "head nurse"
Medic	tehtävä OR rooli OR kompetenssi
	johtaj* OR esimie* OR ylihoitaj* OR osastonhoitaj*

Taulukko 2. Artikkelien mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
• Tieteellinen vertaisarvioitu julkaisu	• Ei ole tieteellinen julkaisu
• Kielenä Suomi tai englanti	• Julkaistu ennen vuotta 2009
• Tiivistelmä saatavilla	• Julkaisukieli muu kuin Suomi tai englanti
• Julkaisuvuosi 2009-2019	• Ei vastaa tutkimuskysymykseen
• Tutkimuksen kohteena hoitotyön johtajan osaamiskompetenssit	

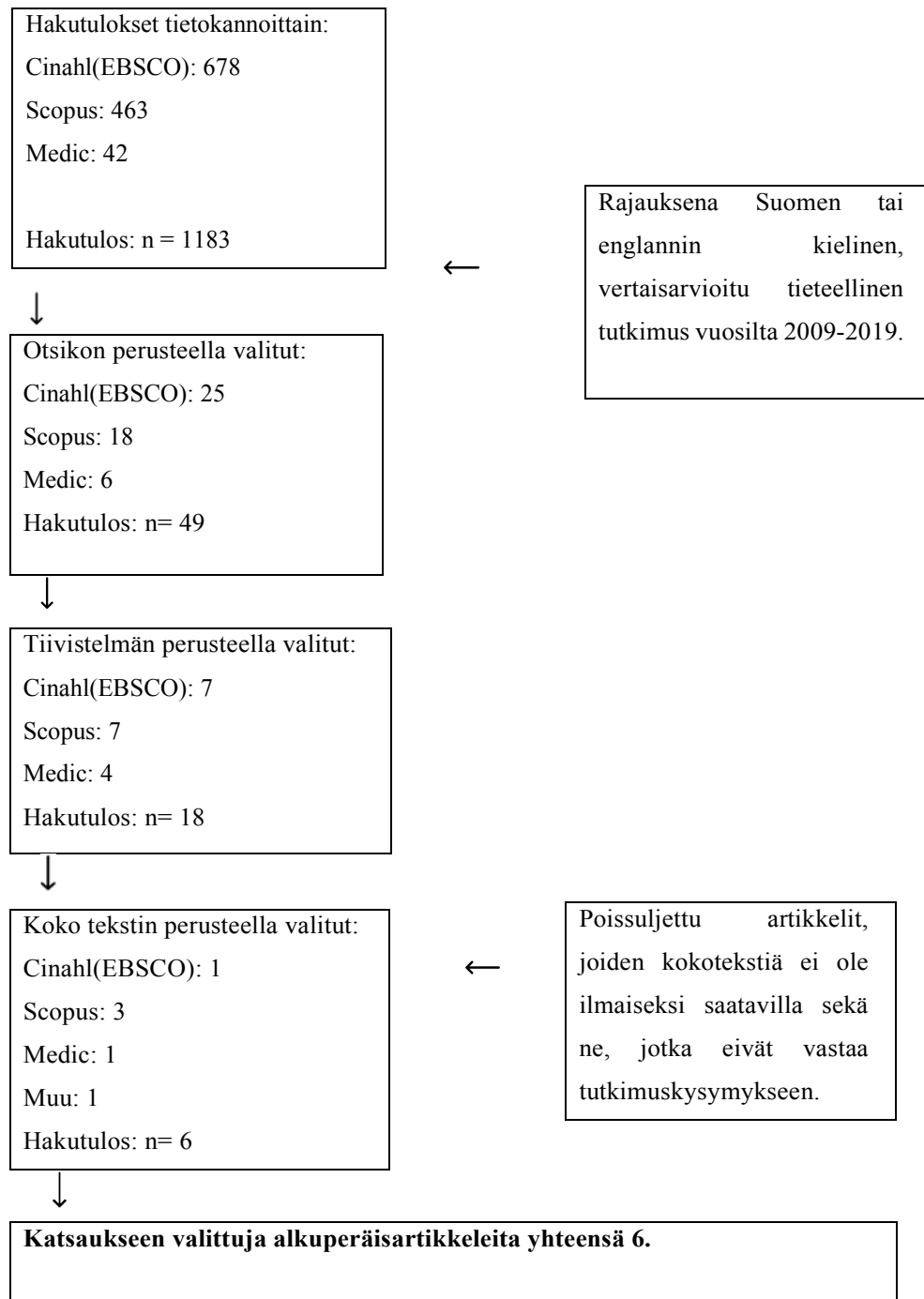
Cinahl(EBSCO)-tietokantaan käytettiin hakulauseketta ”task OR assignment OR role OR competence AND nurs* AND leader OR administra*”. Vaikka kokotekstin saatavuus tai maksuttomuus ei periaatteessa voi olla määrittämässä kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- tai poissulkukriteereitä, voidaan tässä tarvittaessa kandidaatintutkielmaa tehdessä joustaa (Stolt ym. 2016). Hakua rajaamaan lisättiin tämän vuoksi myös ”Full text” rajaamaan

artikkelituloksia. Näiden kriteereiden ja hakusanojen avulla Cinahl(EBSCO) tuotti 678 tulosta. Tämän jälkeen artikkelit rajattiin ensin otsikon (n=25), sitten tiivistelmän (n=7) perusteella. Tiivistelmän vastatessa tutkimuskysymykseen, käytiin valituista artikkeleista läpi koko teksti, valikoiden tutkimukseen soveltuvat artikkelit (n=1).

Toinen artikkelihaku toteutettiin Scopus-tietokannasta. Lisärajausena hoitotyön johtajaan viittaavat englanninkieliset hakusanat valittiin löydettäväksi artikkeleiden otsikoista, sillä tutkija huomasi tämän suuntaavaan artikkeleiden asiansisältöä oikeaan suuntaan. Saaduista artikkeleista (n=463) valittiin tutkimuskysymykseen vastaavat artikkelit (n=4). Viimeisimpänä toteutettuun tiedonhaku Suomalaisesta Medic-tietokannasta Saaduista artikkeleista (n=42), valittiin kokotekstin perusteella mukaan aineistoon yksi artikkeli (n=1). Yhteensä katsaukseen valikoitui mukaan kuusi (6) alkuperäisartikkelia. Kuviossa 1. kuvataan tiedonhaku- ja aineistonvalintaprosessin eteneminen.

Lisäksi hakua täydennettiin manuaalisella haulla, jonka avulla saatiin yksi tutkimusartikkeli lisää. Toteutunut tiedonhaku on pyritty kuvaamaan tutkielmassa mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi itse arvioida menetelmien ja niiden avulla saatujen aineistojen asianmukaisuutta, edustavuutta sekä tulosten luotettavuutta (Hirsjärvi 2013). Kuviossa 1. kuvataan tiedonhaku- ja aineistonvalintaprosessin eteneminen.

Kuvio 1. Tiedonhaku- ja aineistonvalintaprosessin eteneminen.



4.2 Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen päädydin ja sen tarkoituksena on muuntaa suuria määriä tietoa pienempiin, helpommin hallittaviin kokonaisuuksiin. Sen avulla tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmiinsa. Ohjeistuksena on, että aineiston käsittely ja analysointi aloitettaisiin mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen, jotta aineisto jaksaa inspiroida tutkijaa sekä on helposti vielä täydennettävissä ja selvennettävissä tarpeen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2013, Polit & Beck 2011.)

Kyseisessä tutkielmassa on menetelmänä käytetty kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, joka nimensä mukaisesti pyrkii kuvailemaan aikaisempaa aihealueeseen kohdistunutta tutkimustietoa (Stolt ym. 2016). Kirjallisuuskatsauksen aineiston hakuprosessin avulla löytyneet artikkelit luettiin useaan kertaan huolellisesti läpi ja niistä tehtiin järjestelmällisesti muistiinpanot etsien vastauksia ennakkoon asetettuun tutkimuskysymykseen. Kaikki saadut tutkimustulokset kerättiin yhteen ja niitä vertailtiin keskenään, tavoitteena löytää vastaavaisuudet sekä eroavaisuudet. Tutkija merkitsi manuaalisesti värikoodein talousosaamista koskevat tutkimustulokset omiin kategorioihinsa. Tämä selkeytti huomattavasti tuloksien analysointia sekä vertailua.

5 TULOKSET

5.1 Aineiston kuvaus

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet artikkelit (n=6) on esitelty taulukossa 4 (LIITE 1) artikkelin ensimmäisen kirjoittajan sukunimen mukaisessa aakkosjärjestyksessä. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valikoidut artikkelit taulukoitiin kirjoittajien, julkaisuvuoden, maan, tutkimusmenetelmien, otannan ja keskeisten tulosten mukaan. Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneissa tutkimusartikkeleissa on käytetty tutkimusmenetelminä teemahaastattelua, syvähaastattelua, poikittaistutkimusta sekä kansainvälistä Nominal Group technique- menetelmää. Osa artikkeleista käsitteli laajemmin johtamisosaamista, kun taas osa keskittyi yksinomaan talousjohtamiseen. Tutkimuksista yksi oli tehty Suomessa, yksi Etelä-Koreassa, kaksi Kiinassa, yksi Sloveniassa sekä yksi Taiwanissa.

Jokainen tutkimusartikkeli sisälsi kuvauksen tutkimuksen taustasta, tarkoituksesta sekä aineistonkeruumenetelmistä sekä niiden avulla saaduista tuloksista. Tutkimusten analyysimenetelmät sekä käytetyt otantamenetelmät kuvattiin artikkeleissa pääosin hyvin. Tutkimuksiin osallistuneiden määrä vaihteli laajasti aina yhdestätoista osallistujasta yli tuhanteen hoitotyön johtajaan. Osa tutkimuksista oli nimennyt eri hoitotyön johtajan nimikkeitä, osassa hoitotyön johtajia tutkittiin yleisellä tasolla ammattinimikkeitä nimeämättä. Jokainen tutkimusartikkeli käsitteli tulosten suhdetta aikaisempiin tutkimuksiin sekä tutkimukseen liittyviä luotettavuustekijöitä.

Tutkimuksista saadut tulokset on jaettu kolmeen eri kategoriaan: hoitotyön johtajien talousjohtamisen osaaminen, hoitotyön johtajien itsearviointi omasta talousjohtamisen osaamisesta sekä hoitotyön johtajien talousjohtamisen koulutuksen ja tuen tarve.

5.2 Hoitotyön johtajien talousjohtamisen osaaminen

Erjavec & Starc (2017) tutkimuksessa talousjohtamisen nimetään olevan yksityisellä sektorilla hoitotyön johtajan yksi tärkeimmistä taidoista. Tutkimukseen osallistuneet yksityisen sektorin hoitotyön johtajat ilmaisevat haastatteluissaan kokevansa paineita talousjohtamiseen liittyen. Myös julkisen sektorin yliopistosairaalan työntekijät kokevat talousjohtamisen tärkeäksi taidoksi pysyäksen mukana muuttavassa ja kilpailevassa terveydenhuollon ympäristössä (Noh & Lim 2015). Bai ym. (2017) tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajan talousjohtamisen hyvä osaaminen voi tuottaa taloudellisia hyötyjä kuten työntekijöiden palkkatason nousemisen lisäksi epäsuoria hallinnollisia hyötyjä, kuten aloitteellisuuden ja positiivisuuden lisääntymistä.

Noh & Lim (2015) listaavat yhdeksäksi merkittävimmäksi ydinkomponenteiksi hoitotyön talousjohtamisessa olevan yrityksen johto ja kirjanpito, perusteet sairaalan talousjohtamiseen, sairaalan kirjanpidon perusteet, tilinpäätöksen perusteet, tilinpäätösten ymmärtäminen, tilinpäätösten perusteellinen analysointikyky, talousjohtamisen soveltaminen sekä sairaaloiden pääomarahhoittaminen. Tutkimuksen avulla selvitetty talousjohtamisen ydinkomponentit ovat ainutlaatuisia, eikä niitä ole aiemmin tunnistettu nykyisissä hoitotyön oppikirjoissa tai -opinnoissa.

Vastoin muiden tutkimusten tuloksia, Bai ym. (2017) on nostanut esille myös kyselyyn vastanneiden matalan kynnyksen hoitotyön johtajien negatiivisia mielipiteitä talousjohtamiseen liittyen. Osa hoitotyön johtajista on sitä mieltä, ettei talousjohtamisen osaaminen ole heille kovinkaan tärkeää. Osa matalamman kynnyksen hoitotyön johtajista tuntee kuitenkin olevansa vain korkeamman johdon sätkynukkena, mikä syö motivaatiota uuden oppimiselle. Tutkimustuloksista havaittiinkin neljä päähaastetta, joita hoitotyön johtajat kohtaavat talousjohtamiseen liittyen: sisäisen motivaation puute, riittämätön talousjohtamisen harjoitus ja koulutus, riittämättömät lähdemateriaalit ja -työkalut sekä haluttomuus edistää yhteydenpitoa ja yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

5.3 Hoitotyön johtajien itsearviointi omasta talousjohtamisen osaamisesta

Erjavec & Starc (2017) tutkimuksen mukaan hoitokodeissa työskentelevät hoitotyön johtajat kokevat huomattavasti todennäköisemmin oman osaamisensa johtamisessa ($p=0,001$) ja talousjohtamisessa ($p=0,004$) paremmaksi kuin heidän kollegansa. Hoivakodin johtajien suurin osaamisvaje kuitenkin koettiin olevan juurikin johtamisessa sekä talousjohtamisessa. Korkeammalla työskentelevät hoitotyön johtajat kokevat yleisesti talousjohtamisen osaamisensa paremmaksi kuin matalammilla johtotasoilla työskentelevät hoitotyön johtajat. Tätä tukee myös Kantanen ym. (2017) tutkimus, jossa vaikka kaikki kyselyyn vastanneet hoitotyön johtajat kokivat operationaalisen johtamisen osaamisensa melko hyväksi, asettavat silti korkeammalla tasolla työskentelevät hoitotyön johtajat talousjohtamisen osaamisensa paremmaksi kuin matalammalla tasolla työskentelevät osastonhoitajat.

Työtehtävän lisäksi yksityisen ja julkisen sektorin työntekijöiden välillä on eroja. Erjavec & Starc (2017) mukaan julkisen sektorin hoitotyön johtajat arvioivat oman osaamisensa talousjohtamisessa huonommaksi kuin yksityisen sektorin johtajat. Ilman korkeatasoista talousjohtamisen osaamista yksityisen sektorin hoitotyön johtajat pelkäävät menettävänsä työnsä, sillä yrityksen omistajat ovat yksinomaan kiinnostuneita voittojen maksimoinnista ja menojen pienentämisestä. Myös Kang ym. (2012) allekirjoittaa eri työtehtäviä tekevien hoitotyön johtajien osaamisissa olevan eroja.

5.4 Hoitotyön johtajien talousjohtamisen koulutuksen ja tuen tarve

Bai ym. (2017) sekä Erjavec & Stac (2017) linjaavat suoraan hoitotyön tehtävistä ylennettyjen hoitotyön johtajien saavan harvoin virallista koulutusta heidän uuteen rooliinsa, ja heidän oletetaan oppivan uusi työnkuva työtä tehdessä. Tutkimus suosittelee nykyisille ja tuleville hoitotyön johtajille lisättäväksi talouden koulutusta eri muodoissa, kuten ylemmän asteen koulutusohjelmien opetussisältöön, työpaikan sisäisiin koulutuksiin, epäviralliseen opetukseen sekä mentorointiin. Talouteen ja budjetointiin liittyvää koulutusta tukee myös Kang

ym. (2012).

Hoitotyön johtajan kehittämisessä voidaan havaita olevan neljä pääteemaa: sopeutumisvaihe, sisäänajo ja tasainen vaihe, pysähtyminen sekä lopuksi kypsyminen. Hoitotyön johtajien on kuljettava urakehityksensä aika näiden neljän vaiheen läpi ja hankittava käytännön huippuosaamista. Sopeutuakseen nykyiseen monimutkaiseen terveydenhuoltojärjestelmään on hoitotyön johtajien vahvistettava ja kasvatettava johtamisosaamistaan sekä -taitojaan. (Luo ym. 2016.)

Kantanen ym. (2017) mukaan hoitotyön johtajien tulisi vahvistaa heidän erikoisosaamistaan koskien tutkimustyötä, politiikkaa ja lakiasioita sekä taloutta. Noh & Lim (2015) lisää, että hoitotyön johtajien opetuksen tarve talouden saralla vaihtelee aina perustason talouden konseptien ymmärtämisestä edistyneempiin käytännön taitoihin. Kyseisten vastausten perusteella on kehitetty kolmen tason talousjohtamisen opetusohjelma, joka sisältää talouden ymmärtämisen, tilinpäätösten analysoinnin sekä talouden suhteen soveltamisen.

Bai ym. (2017) tutkimuksen mukaan myös hankaluuksia talouden johtamisen koulutukseen liittyen löytyy, sillä osaavia opettajia, joilta sekä hoitotyön että talouden osaamista löytyy, on vähän. Luo ym. (2016) ja Erjavec & Starc (2017) linjaavat hoitotyön johtajan vastualueiden ja tehtävien oltavan selkeästi nimettyjä, jotta oikeanlainen koulutus ja taidot on mahdollista hankkia ennen työelämään astumista tai vähintäänkin aikaisin uran aikana. Kokonaisvaltaisen opetussuunnitelman kehittämiseen tulee panostaa, jotta voidaan varmistaa riittävä ja johdonmukainen opetus kaikille hoitotyöntekijöille. Kirjallisuuskatsauksen päätulokset on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen päätulokset

Hoitotyön johtaja talousjohtamisen osaajana	
Osaaminen	<p>-Yhdeksäksi merkittävimmäksi ydinkomponentiksi nimetään yrityksen johto ja kirjanpito, perusteet sairaalan talousjohtamiseen, sairaalan kirjanpidon perusteet, tilinpäätöksen perusteet, tilinpäätösten ymmärtäminen, tilinpäätösten perusteellinen analysointikyky, talousjohtamisen soveltaminen sekä sairaaloiden pääomarahhoittaminen.</p> <p>-Talousjohtamiseen liittyviä haasteita ovat sisäisen motivaation puute, riittämätön talousjohtamisen harjoitus ja koulutus, riittämättömät lähdemateriaalit ja -työkalut sekä haluttomuus edistää yhteydenpitoa ja yhteistyötä eri toimijoiden kesken.</p>
Itsearviointi	<p>- Talousjohtamisen osaamisessa on nähtävissä eroja eri työpaikkojen ja -tehtävien välillä, mutta alati muutoksessa oleva terveydenhuoltojärjestelmä sekä taloudelliset paineet jakavat kuormaa kaikille.</p> <p>- Ilman korkeatasoista talousjohtamisen osaamista yksityisen sektorin hoitotyön johtajat pelkäävät menettävänsä työnsä, sillä yrityksen omistajat ovat yksinomaan kiinnostuneita voittojen maksimoinnista ja menojen pienentämisestä.</p> <p>-Sopeutuakseen nykyiseen monimutkaiseen terveydenhuoltojärjestelmään on hoitotyön johtajien vahvistettava ja kasvatettava johtamisosaamistaan sekä -taitojaan.</p>
Koulutuksen ja tuen tarve	<p>-Nykyisille ja tuleville hoitotyön johtajille suositellaan lisättäväksi talouden koulutusta eri muodoissa, kuten ylemmän asteen koulutusohjelmien opetussisältöön, työpaikan sisäisiin koulutuksiin, epäviralliseen opetukseen sekä mentorointiin.</p> <p>-Hoitotyön johtajan vastuualueiden ja tehtävien on oltava selkeästi nimettyjä, jotta oikeanlainen koulutus ja taidot on mahdollista hankkia ennen työelämään astumista tai vähintäänkin aikaisin uran aikana.</p> <p>-Kokonaisvaltaisen opetussuunnitelman kehittämiseen tulee panostaa, jotta voidaan varmistaa riittävä ja johdonmukainen opetus kaikille hoitotyöntekijöille.</p>

6 POHDINTA

Tutkielman tarkoituksena oli kuvata, kuinka talousjohtaminen näkyy hoitotyön johtajien työssä. Tavoitteena oli lähteä tuottamaan uutta tietoa, jota voidaan myöhemmin käyttää apuna hoitotyön johtajan työnkuvan ymmärtämisessä ja koulutuksen kehittämisessä. Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset ovat pääsääntöisesti yhteneväisiä muiden aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksiin ja ne vahvistavat jo ennestään tutkittua tietoa sekä lisätutkimuksen tarvetta. Kirjallisuuskatsauksessa esitetyt Noh & Lim ym. (2015) tutkimuksen talousjohtamisen ydinkomponentit ovat kuitenkin ainutlaatuisia, eikä niitä ole aiemmin tunnistettu hoitotyön oppikirjoissa tai -opinnoissa.

Talousjohtaminen nimetään yhdeksi tärkeimmistä hoitotyön johtajan osaamisalueista ja sen hyvällä osaamisella voidaan tuottaa taloudellisten hyötyjen lisäksi epäsuoria hallinnollisia hyötyjä, kuten aloitteellisuuden ja positiivisuuden lisääntymistä. (Erjavec & Starc 2017, Noh & Lim 2015, Bai ym. 2017.) Tuloksia tukee Lonkan (2018) tulokset, joiden mukaan vastuu taloudesta on yksi hoitotyön johtajan haastavimmista johtamisen tehtävistä. Äkilliset muutokset vaativat nopeaa ja osaavaa toimintaa hoitotyön johtajilta. Myös Nurmivaaran (2015) tutkimuksessa valtaosa vastaajista (77%) piti talouden seurantaa usein toistuvana tai merkittävänä tehtävänä.

Talousjohtamisen osaamisessa on nähtävissä eroja eri työpaikkojen ja -tehtävien välillä, mutta alati muutoksessa oleva terveydenhuoltojärjestelmä sekä taloudelliset paineet jakavat kuormaa kaikille. Ilman korkeatasoista talousjohtamisen osaamista erityisesti yksityisen sektorin hoitotyön johtajat pelkäävät menettävänsä työnsä, sillä yrityksen omistajat ovat yksinomaan kiinnostuneita voittojen maksimoinnista (Kang ym. 2012, Luo ym. 2016, Erjavec & Starc 2017.) Osa matalamman kynnyksen hoitotyön johtajista tuntee myös olevansa korkeamman johdon sätkynukkena, joka syö motivaatiota uuden oppimiselle ja korostaa kollegoilta saatavan tuen merkitystä. (Bai ym. 2017)

Noh & Lim (2015) listaa hoitotyön johtajan talousjohtamisen tärkeimmiksi

osaamisalueiksi yrityksen johtamisen ja kirjanpidon, sairaalan talousjohtamisen perusteiden tuntemisen, sairaalan kirjanpidon perusteiden osaamisen, tilinpäätöksen perusosaamisen sekä ymmärtämisen, tilinpäätösten perusteellinen analysointikyvyyn, talousjohtamisen soveltaminen sekä sairaaloiden pääomarahoitukseen liittyen tietotaidon. Tuloksia tukee American Organization Of Nurse Executives (AONE) ja America Association of Critical-Care Nurses (AACN) säätiöiden yhteistyössä laatima hoitotyön johtajan oppimisen kehys (Nurse Manager Leadership Partnership 2006), jossa hoitotyön johtamisen oppimisen sisältö nähdään koostuvat tieteestä, taiteesta sekä sisäisen johtajuuden luomisesta.

Hoitotyön johtajan vastuualueiden ja tehtävien on oltava selkeästi tunnistettuja, jotta oikeanlainen koulutus on mahdollista järjestää. Kokonaisvaltaiseen opetussuunnitelmaan tulee panostaa, jotta riittävä ja johdonmukainen opetus voidaan varmistaa kaikille työntekijöille. (Bai ym. 2017, Luo ym. 2016, Erjavec & Starc 2017.) Myös Honkalampi (2009) sekä Weber, Ward & Walsh (2015) painottavat organisaatioiden vastuuta määritellä johtamisvastuut perustehtävien, henkilöstö- ja talousjohtamisen sekä yhteistyön ja verkostoitumisen alueille mahdollistaen tulevaisuuden menestys. Hoitajilla on laaja tarve talousjohtamisen koulutukselle ja suosituksena olisikin nykyisille ja tuleville hoitotyön johtajille lisättäväksi talouden koulutusta eri muodoissa. (Noh & Lim 2015, Bai ym. 2017.)

Tämän tutkielman tuloksissa ei noussut selvästi esille henkilöstön pysyvyydestä huolehtimisen taloudellinen merkitys, mikä on yllättävää henkilöstön saatavuudesta ja pysyvyydestä huolehtimisen vastuun ollessa hoitotyön johtajalla. Henkilöstön hyvä pysyvyys tuottaa organisaatiolle kustannussäästöjä, joita voidaan kohdentaa esimerkiksi koulutukseen ja mentorointiin. (Duffield 2010, STM:n 2009.) Hoitotyön johtajan ymmärrys henkilöstöbudjetointia kohtaan on kriittisen tärkeää, sillä on arvioiden mukaan noin 60% terveydenhuollon yksikön toimintakustannuksista menee hoitohenkilökunnan palkkoihin (Golden 2008).

Tutkielmassa on käytetty yleisnimikkeitä hoitotyön johtaja ja -johtaminen, jonka alle sijoittuu useita eri työnimikkeitä ja työnkuvia. Teoriaosuudessa termistöä on avattu lukijalle ja tutkimuksien tuloksia käsitellessä on pyritty nostamaan esille, mikäli tutkimuksessa on kerrottu käsiteltävän tiettyä työnkuvaa tai -tehtävää.

Huomionarvoista on kuitenkin tiedostaa jokaisen työtehtävän sisältävän omat erikoispiirteensä, eikä tutkielman tuloksia välttämättä voida yleistää sellaisenaan käytettäväksi jokaiselle. Jokaisen maan sosiaali- ja terveydenhuolto on järjestetty maan lakien ja säännösten mukaisesti, joka herättää kysymyksen tulosten hyödynnettävyydestä. Tähän tutkielmaan valikoitui tutkimukset viidestä eri maasta, mutta tästä huolimatta kuitenkin jokaisen tutkimuksen tulokset tukivat toisiaan sekä aikaisempia tutkimustuloksia. Tästä voidaankin päätellä hoitotyön johtajan työnkuvan ja osaamisvaatimuksien sisältävän myös universaaleita yhteneväisyyksiä. Tutkimustulokset antavat suuntaa hoitotyön johtajan talousjohtamisen osaamisesta sekä sen erityispiirteistä ja koulutustarpeista.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkielman tutkimusartikkeleita haettiin useista eri sähköisistä tietokannoista käyttäen kokeiluhakuisin pohjautuvia hakusanoja ja -lausekkeita. Lisäksi hakua täydennettiin manuaalisella haulla. Toteutunut tiedonhaku on pyritty kuvaamaan tutkielmassa mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi itse arvioida menetelmien ja niiden avulla saatujen aineistojen asianmukaisuutta, edustavuutta sekä tulosten luotettavuutta (Hirsjärvi 2013). Kirjallisuuskatsauksen tekemiseen panostettiin ja sen tekemiseen käytettiin viisi arkipäivää.

Kirjallisuuskatsauksen avulla löytyi paljon lähteitä, joista tutkimuskysymykseen vastaavia tutkimusartikkeleita löytyi mukaanotto- ja poissulkukriteerien perusteella valikoiden yhteensä kuusi (6) kappaletta. Mukaanottokriteerinä oli myös artikkelin maksuttomuus, jonka vuoksi on mahdollista, että tämä on rajannut käytettäviä artikkeleita katsauksen ulkopuolelle ja näin ollen vaikuttaen heikentävästi kyseisen tutkielman luotettavuuteen. Lisäksi tutkijan kielitaito on rajannut artikkelien kieleksi suomen ja englannin, joka on saattanut yksipuolistaa aineistoa. Kirjallisuuskatsauksen saadut tulokset perustuvat alkuperäisartikkelien tuloksista tehtyyn synteysiin.

Luotettavuutta arvioidessa tulee ottaa myös huomioon, että tutkielman tekijänä on ollut vain yksi tutkija. Tarjolla on kuitenkin ollut opponijien sekä opettajien

ulkopuolinen tuki, joka on ohjannut tutkijaa tässä kandidaatintutkielmassa. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen tekemistä on sujuvoittanut samanaikaisesti käytävät tiedonhakuopinnot, jotka ovat tarjonneet käytännön työkaluja artikkelien valintaan. Kandidaatintutkielman tekijää on ohjannut suuresti oma mielenkiinto aihetta kohtaan. Ymmärrystä ja teorian tietoa aiheeseen on tuonut myös hoitotieteen opinnot sekä sivuaineena käyty hallintotieteen ja johtamisen perusopintokokonaisuus.

6.2 Jatkotutkimushaasteet

Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto on muutoksessa ja taloudellinen näkökulma esillä mediassa päivittäin. Suomessa hoitajista on pulaa ja hoitajien pysyvyydessä ongelmia. Väestön ikääntyessä ja hoidon tarpeen sekä hoitohenkilökunnan määrän kasvaessa, tulisi meidän panostaa hoitotyön ja sen johtajien osaamiseen ja koulutukseen. Hoitotyön johtajien talousjohtamisen kehittäminen voisi edistää järkevien taloudellisten ja turvallisten päätösten tekoa nyt ja tulevaisuudessa, palvellen niin asiakkaita kuin henkilöstöäkin. Jatkotutkimushaasteeksi ehdotetaan hoitotyön johtajan talousjohtamisen erityispiirteiden ja koulutustarpeiden lisäselvittämistä, ja niiden eteenpäin viemistä hoitotyön johtajien koulutuksen kehittämiseen. Erityisen tärkeää olisi panostaa matalamman tason hoitotyön johtajien talousjohtamisen kehittämiseen, sillä lähiesimiestyössä työskentelee usein myös suoraan hoitotyöstä ylennettyjä hoitajia. Tutkielman tekijä voisi lähteä Pro gradu -työssään mahdollisesti selvittämään hoitotyön lähiesimiesten talouden johtamisen tehtäviä ja näin ollen keräämään tietoa koulutuksen tarpeista. Lisää tutkimusta ansaitsisi myös hoitotyön johtajien motivoinnin keinot talousjohtamiseen ja sen koulutukseen liittyen.

LÄHTEET

- Akavan sairaanhoitajat & Taja ry (2016) Asiantunteva hoitotyön johtaminen laadukkaiden ja vaikuttavien sote-palveluiden edellytyksenä. [www-dokumentti.http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyön_sotejohtamisen_suuntaviivat.pdf](http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyön_sotejohtamisen_suuntaviivat.pdf). Luettu 2019/3/3.
- AONE (2015) The AONE Nurse Executive Competencies. Communication, knowledge, leadership, professionalism, business skills. The American organization of Nurse Executives.
- Bai Y, Gu C, Chen Q, Xiao J, Liu D & Tang S (2017) The challenges that head nurses confront on financial management today: A qualitative study. *International Journal of Nursing Sciences* 2017(4): 122-127.
- Carney M (2009) Leadership in nursing: current and future perspectives and challenges. *Journal of Nursing Management* 17(4): 411-414.
- Chase L (2010) Nurse manager competencies. University of Iowa. Väitöskirja.
- Drury V, Francis K & Chapman Y (2009) Where have all the young ones gone: implications for the nursing workforce. *The Online Journal of Issues in Nursing* 14(1).
- Duffield C, Roche M, Blay N & Stasa H (2010) Nursing unit manager, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing*, 20, 23-33.
- Dunham-Taylor J & Pinczuk J (2015) Financial Management for Nurse Managers. Merging the Heart with the Dollar. William Brotmiller.
- Erjavec K & Starc J (2017) Competencies of nurse managers in Slovenia: A qualitative and quantitative study. *Central European Journal of Nursing and Midwifery* 2017(8): 632-640.
- Fennimore L & Wolf G (2011) Nurse Manager Leadership Development. Leveraging the Evidence and System-Level Support. *The Journal of Nursing Administration* 41(5): 204-210.
- Golden T.W (2008) Connecting the Dots: Responding to the Challenges of Budget and Finance Education for Nurse Leaders. *Nurse Leader* 6(3): 42-47, 52.
- Hankonen R (2018) Hoitotyötä on johdettava. [www-dokumentti.https://www.tehylehti.fi/fi/uutiset/sairaanhoitajat-hoitotyötä-johdettava](https://www.tehylehti.fi/fi/uutiset/sairaanhoitajat-hoitotyötä-johdettava). Luettu 2019/3/30.
- Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P (2013) Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkalampi T (2009) Johtaminen avainasemassa muutoksessa. Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Tehyn julkaisusarja F: 2/2009.
- Kang C-M, Chiu H-T, Hurn Y-C, Chen H-L, Lee P-H & Chang W-Y (2012) Comparisons of self-ratings on managerial competencies, research capability, time management, executive power, workload and work stress among nurse administrators. *Journal of Nursing Management*, 2012(20): 938-947.
- Kantanen K, Kaunonen M, Helminen M & Suominen T (2017) Leadership and management competencies of head nurses and directors of nursing in Finnish social and health care. *Journal of Research in Nursing* 22(3): 228-244.
- Lonka A (2018) Hoitotyön johtaminen muutoksessa -lähijohtajien haastattelututkimus. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.
- Luo W-Y, Shen N-P, Lou J-h, He P-P & Sun J-W (2016) Exploring competencies: a qualitative study of Chinese nurse managers. *Journal of Nursing Management* 2016(24): 87-94.
- McCallin A.M & Frankson C (2010) The role of the charge nurse manager: a descriptive exploratory study, *Journal of Nursing Management* 18(3): 319-325.

- Muller R & Karsten M (2012) Do you speak finance? Nursing Management, vol 43(3): 50-54.
- Noh W & Lim J Y (2015) Research Article Nurses' Educational Needs Assessment for Financial Management Education Using the Nominal Group Technique. Asian Nursing Research 2015(9): 152-157.
- Nurmivaara S (2015) Hoitotyön johtajan tehtäväkuva ja johtamisvalmiudet. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.
- Nurse Manager Leadership Partnership (2006) Nurse Manager Skills inventory. [www-dokumentti. https://www.aacn.org/~media/aacn-website/education/online-courses/nurse-manager-inventory-tool.pdf?la=en](https://www.aacn.org/~media/aacn-website/education/online-courses/nurse-manager-inventory-tool.pdf?la=en). Luettu 2019/4/4
- Polit D & Beck C (2011) Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.
- Pölkki T & Häggman-Laitila A (2015) Hoitotyön johtamisen linjaukset ja sote-uudistus. [www-dokumentti. https://sairaanhoitajat.fi/lehti/jutut/hoitotyön-johtamisen-linjaukset-ja-sote-uudistus/](https://sairaanhoitajat.fi/lehti/jutut/hoitotyön-johtamisen-linjaukset-ja-sote-uudistus/). Luettu 2019/3/2
- Saarinen A, Ruokolainen M, Taimio H, Pirttilä J & Mauno S (2015) Palvelumotivaatio ja työhyvinvointi terveydenhuollossa. Sastamala, Vammalan Kirjapaino Oy.
- Sherman R & Pross E (2010) Growing Future Nurse Leaders to Build and Sustain Healthy Work Environments at the Unit Level. Online Journal of Issues in Nursing 15(1): 4.
- Shirey M.R, McDaniel A.M, Ebright P.R, Fisher M.L & Doebbelig B.N (2010) Understanding nurse manager stress and work complexity: Factors that make a difference. Journal of Nursing Administration 40(2): 82-91.
- Sillanpää K (2017) Sote-uudistus ei onnistu ilman hoitotyön johtajia. [www-dokumentti. https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/sote-uudistus-ei-onnistu-ilman-hoitotyön-johtajia](https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/sote-uudistus-ei-onnistu-ilman-hoitotyön-johtajia). Luettu 2019/4/25.
- Sitra & Sosiaali- ja terveysministeriö (2010) Tulevaisuuden terveydenhuolto 2022. Helsinki, Euraprint Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2013) Terveydenhuolto suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2. Tampere, Suomen Yliopistopaino Oy.
- Sotetieto. RAFAELA®-kustannuslaskenta budjetoinnin tukena. [www-dokumentti. https://sotetieto.fi/fi/kehitystyö/rafaela-kustannuslaskenta-budjetoinnin-tukena](https://sotetieto.fi/fi/kehitystyö/rafaela-kustannuslaskenta-budjetoinnin-tukena). Luettu 2019/4/4.
- STM (2009) Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009- 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18.
- Stolt M, Axelin A & Suhonen R (2016) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteissä. Hoitotieteenlaitos. Tutkimusraportti A 73/2016. Turku, Turun yliopisto.
- Terveydenhuoltolaki 1326/2010. [www-dokumentti. http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326). Luettu 2019/3/2.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2019) Ammattibarometri: Työvoimapula vaivaa yhä useampaa ammattia. [www-dokumentti. https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammattibarometri-työvoimapula-vaivaa-yha-useampaa-ammattia](https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammattibarometri-työvoimapula-vaivaa-yha-useampaa-ammattia). Luettu 2019/4/3.
- Varhila K (2019) Sosiaali- ja terveyspalvelujen on vastattava ihmisten tarpeisiin ja yhteiskunnan muutoksiin – palvelujen uudistaminen jatkuu. [www-dokumentti. https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/sosiaali-ja-terveyspalvelujen-on-vastattava-ihmisten-tarpeisiin-ja-yhteiskunnan-muutoksiin-palvelujen-uudistaminen-jatkuu](https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/sosiaali-ja-terveyspalvelujen-on-vastattava-ihmisten-tarpeisiin-ja-yhteiskunnan-muutoksiin-palvelujen-uudistaminen-jatkuu). Luettu 2019/4/11.
- Weber E, Ward J & Walsh T (2015) Nurse leader competencies: A toolkit for success. Nursing management 2015 (26)12: 47-50.
- Vesterinen S, Merasto M, Lehtomäki L, Paavola S, Vesisalo R & Turkiainen A-M (2014) Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset. [www-dokumentti. http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyön-johtamisen-](http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyön-johtamisen-)

valtakunnalliset-linjaukset_2014_1.pdf. Luettu 2019/3/2
Zori S & Morrison B (2009) Critical Thinking In Nurse Managers. Nursing
Economics 2009(27): 75-79, 89.

Taulukko 4. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetut alkuperäistutkimukset.

Tekijä(t) julkaisuvuosi maa	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmä	Tutkimuksen otanta	Keskeiset tulokset
Bai ym. 2017 Kiina	Tutkia haasteita, joita kiinalaiset hoitotyön johtajat kohtaavat talouden johtamiseen liittyen eri hoitotyön johtajien sekä hoitotyön ulkopuolisten johtajien näkökulmasta. Lisäksi tarjota siihen tarvittavaa tukea. <i>Teemahaastattelu.</i>	Tutkimukseen osallistui 18 eri tason hoitotyön johtajaa jaettuna kahteen eri ryhmään: ”Junior Leadership- ryhmä” (osastonhoitajat) sekä Senior Leadership-ryhmä (hoitotyön koordinaattori, hoitotyön johtaja, sairaalan varajohtaja), n=18.	Tutkimustuloksista havaittiin seuraavat neljä haastetta, joita hoitotyön johtajat kohtaavat talousjohtamisen käytäntöihin liittyen: sisäisen motivaation puute, riittämätön harjoitus ja koulutus talousjohtamisessa sekä hoitotyön talouteen liittyen, halu yhdistää yhteydenpitoa ja yhteistyötä sekä riittämättömät lähdemateriaalit ja -työkalut.
Erjavec & Starc 2017 Slovenia	Tavoitteena selvittää hoitotyön johtajien osaamisen eroja eri Slovenian terveydenhuollon organisaatioissa, julkisella ja yksityisellä sektorilta sekä eri johtotasoilla. Lisäksi tavoitteena ymmärtää näiden erojen syitä. <i>Sähköinen kysely sekä syvähaastattelut.</i>	Sähköiseen kyselyyn osallistui 297 hoitotyön johtajaa, n=297. Lisäksi syvähaastatteluihin valikoitui 12 hoitotyön johtajaa, n=12.	Hoitokodeissa työskentelevät hoitotyön johtajat kokivat huomattavasti todennäköisemmin oman osaamisensa johtamisessa (p=0,001) ja talousjohtamisessa (p=0,004) paremmaksi kuin heidän kollegansa. Syitä hoitotyön johtajien johtamisen osaamisen eroihin ovat tieto työn pysyvyydestä, itsenäisen päätöksenteon aste sekä tarjolla olevan tuen määrä.
Kang ym. 2012 Taiwan	Arvioida eroja johtamisen osaamisessa, tutkimustoiminnassa, ajankäytössä, toimeenpanovallassa, työtaakassa sekä työstressien määrässä hoitotyön johtajilla ja näin määritellä johtamisen osaamisen vaatimukset. <i>Poikittaistutkimus.</i>	Tutkimukseen osallistui 330 hoitotyön johtajaa kuudestatoista eri akuuttihoitoa tarjoavasta sairaalasta, n=330.	Kaikki hoitotyön johtajat arvioivat itselleen korkeimmaksi osaamiseksi suoraselkäisyyden ja huonoimmaksi sekä talouden/budjetoinnin että liiketoiminnan suhteen.
Kantanen ym. 2017 Suomi	Kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon osastonhoitajien ja johtavien ylihoitajien johtamisen taitoja Elektroninen kysely.	Kyselyyn vastasi 1025 osastonhoitajaa ja johtavaa ylihoitajaa, n=1025.	Molemmat ammattiryhmät arvioivat johtamisen osaamisensa melko hyväksi ja heidän yleispätevyytensä paremmaksi kuin heidän erityisosaamisensa.
Luo ym. 2016 Kiina	Tunnistaa ydinosaamiset, joita hoitotyön johtajat tarvitsevat muovautuakseen huippuosajiksi. <i>Syvähaastattelu</i>	Tutkimukseen osallistui 12 hoitotyön johtajaa kuudesta eri kiinalaisesta sairaalasta, n=12.	Siirtyminen johtamiseen sisälsi neljä vaihetta: adaptiivinen vaihe, käynnissä oleva ja vakaa vaihe, pysähtymisvaihe ja kypsymisvaihe.

Noh & Lim 2015 Etelä-Korea	Tarkoituksena tunnistaa talousjohtamisen koulutustarpeet opetusohjelmien kehittämiseksi ja näin edistää hoitajien talousjohtamisen osaamista. <i>Nominal Group Technique.</i>	Tutkimukseen osallistui 11 hoitajaa, joilla vähintään kolmen vuoden työkokemus, N=11.	Yhdeksäksi merkittävimmäksi ydinkomponentiksi hoitotyön talousjohtamiseen liittyen saatiin yrityksen johto ja kirjanpito, perusteet sairaalan talousjohtamiseen, sairaalan kirjanpidon perusteet, tilinpäätöksen perusteet, tilinpäätösten ymmärtäminen, tilinpäätösten perusteellinen analysointikyky, talousjohtamisen soveltaminen sekä sairaaloiden pääomarahhoittaminen.
----------------------------------	--	---	---
